

A INCORPORAÇÃO DE INDICADORES SOCIAIS POR PARTE DE ONGs: UM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE

Lucas José Villas Boas Givisiez
Jorge Enrique Mendonza Posada
Armando Dos Santos De Sousa Teodósio
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Resumo:

O trabalho discute a construção de mecanismos de avaliação das atividades de intervenção nos problemas sociais desenvolvidos por organizações não-governamentais (ONGs) localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). A crescente atenção dos estudos acadêmicos e também da mídia sobre o papel da esfera pública não-governamental na provisão de serviços sociais, sobretudo em economias em desenvolvimento, como a brasileira, tem despertado importantes debates. Uma das questões centrais que se apresenta é quanto ao efetivo impacto das ONGs no combate aos problemas sociais. Percebe-se um verdadeiro embate no campo da racionalidade econômica na avaliação de projetos sociais. Indicadores de avaliação não se constituem em instrumentos neutros ou não ideológicos de avaliação de políticas públicas. O artigo busca discutir como essas organizações incorporam os fundamentos de avaliação de projetos, sobretudo os difundidos explicita e implicitamente por fonte de financiamento estatais nacionais e internacionais e estruturam seus processos de prestação de contas e gerenciamento de atividades. Para tanto, foi realizada pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo, envolvendo ONGs significativas de diferentes campos de ação social na RMBH.

Palavras-Chave: Políticas Sociais; Organizações Não-Governamentais; Avaliação de Políticas Públicas.

I- Introdução

Ao longo deste trabalho, procurar-se-á verificar a presença de possíveis indicadores que espelhem os efetivos resultados de projetos sociais de algumas Organizações Não Governamentais e analisar a racionalidade que guia a construção de parâmetros balizadores de efetividade dos trabalhos realizados por essas organizações, seja na inclusão de determinado público na sociedade, seja na luta pela observância dos direitos de certa comunidade ou do interesse público.

Muitos são os motivos que levam, ou deviriam levar, ao costume de mensurações de resultados, principalmente pelas organizações do Terceiro Setor (conceito a ser analisado no

referencial teórico). Tal prática pode ser utilizada como ferramenta de gestão, segundo os princípios básicos da Administração, tais como: o planejamento de futuras atividades com base nas informações verificadas a partir dos índices encontrados, o controle da organização e, por fim, o melhor desempenho do seu objeto-fim.

Essa prática gerencial aumenta a transparência, a credibilidade e, portanto, a sustentabilidade da organização, além de possibilitar e facilitar a obtenção de recursos junto ao Primeiro Setor (Setor Público) ao Segundo Setor (Setor Privado) e aos órgãos internacionais, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Ressalte-se, ainda, a relevância da participação da sociedade civil, ou seja, o público externo, referente às comunidades que podem acompanhar e ajudar os projetos sociais através de doações, voluntariado, etc.

Percebe-se que não basta demonstrar o trabalho das ONGs; todos os agentes colaboradores supracitados (*stakeholders*) querem ter a certeza de que o capital a ser liberado será bem aplicado, e a mão-de-obra disponibilizada, bem aproveitada. Para tanto, exige-se que, além de indicadores de resultado, haja prestação de contas e métodos de avaliação que demonstrem a efetividade do trabalho realizado.

Apesar de a maioria dos trabalhos realizados pelo Terceiro Setor (ONGs) serem qualitativos e os seus resultados se apresentarem factíveis a longo prazo, há uma pressão dos demais setores para a obtenção de dados verificáveis no acompanhamento de suas ações e para a liberação de mais ou novos recursos. Por conseguinte, surge uma necessidade de mensuração.

O início de qualquer gestão eficaz está na definição da missão da organização. A partir dessa premissa, haverá a possibilidade do gerenciamento através de um planejamento de todas as atividades a serem realizadas. Nesse planejamento, serão estabelecidas as metas a serem alcançadas a curto e a longo prazo, e, a partir daí, proceder-se-á à sua execução, concomitantemente com um controle de acompanhamento e verificação, no qual os indicadores serão elementos de suporte a todo esse conjunto.

Neste trabalho, buscar-se-á verificar a existência de indicadores que possibilitem a auto-avaliação dos impactos de suas atividades e dos resultados de seus projetos sociais, através de uma pesquisa de campo.

Por fim, far-se-á a comparação entre as ONGs pesquisadas, observando a utilização ou não de índices, e verificar-se-ão e analisar-se-ão as suas convergências e divergências nas metodologias de indicadores de cada organização pesquisada e, conseqüentemente, as suas inter-relações.

II – A construção de indicadores sociais como problema de pesquisa

Não se sabe se as organizações do Terceiro Setor utilizam métodos de mensuração para a avaliação dos resultados de seus projetos e atividades ou se essa prática ainda é incipiente. Cada vez mais se percebe a importância desta em seu cotidiano. São vários os motivos que a justificam: controlar as atividades; planejar os projetos e trabalhos a serem realizados de maneira mais adequada, de acordo com os resultados obtidos; promover o autoconhecimento ou a auto-avaliação da organização, para uma coesão da sua missão; ser instrumento de auxílio à gestão; facilitar e possibilitar a prestação de contas; promover a transparência da organização, bem como a sua credibilidade ao longo do tempo; obter índices que facilitem a captação de recursos, entre outros.

Contudo, nada adiantaria existirem projetos sociais se não há como se obterem informações sobre a sua efetividade. Isso levaria, em última instância, a questionar a própria razão de sua existência. Como saber se “meu” trabalho realmente produz algum resultado e beneficia alguma comunidade?

Os indicadores, se bem escolhidos e utilizados, têm a capacidade de, além de quantificar, obter evoluções acerca dos projetos realizados ou até mesmo saber sobre a perda da sua efetividade.

Desta maneira, a pergunta central que nos mobiliza nesta monografia é: será que as Organizações Não Governamentais (ONGs) têm indicadores que possibilitem a mensuração dos resultados de seus projetos e atividades? Quais são eles?

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os indicadores utilizados pelas ONGs da região metropolitana de Belo Horizonte para a avaliação dos resultados dos projetos sociais por elas implementados e de suas atividades cotidianas.

Sendo assim, verificar-se-á a existência de índices e quais são eles e realizar-se-á uma análise sobre os índices encontrados, bem como reflexões sobre os resultados.

O objetivo específico desta pesquisa é verificar se há o conhecimento sobre indicadores a partir da pesquisa de campo com gestores das organizações, a importância que estes dão àqueles, e se há uma preocupação em se fazer um paralelo de sua missão, as atividades cotidianas e seus projetos, e, por fim, analisar quais são os indicadores utilizados pelas ONGs estudadas, se houver.

III – Terceiro Setor: a construção social de um conceito

É necessário, primeiramente, abstrair o conceito de Terceiro Setor e Organizações Não Governamentais (ONGs).

Primeiro, aparece a dúvida da origem da palavra Terceiro Setor. Para se caracterizar a sua existência, é desnecessário relatar que há pelo menos mais dois setores. O Primeiro Setor, caracterizado como o setor público; o Segundo Setor, como empresas de caráter privado; e, por fim, o Terceiro Setor, que traz ainda algumas contradições e, por conseguinte, dificulta o seu entendimento puro e simples como os demais.

Segundo Augusto Franco (1998), preliminarmente, o Terceiro Setor seria todas as organizações que não estão enquadradas nos demais setores. O próprio autor atenta para a obviedade de sua afirmação, mas acrescenta, logo em seguida, para melhor definição, que são consideradas como organizações pertencentes ao “último setor” todas aquelas que apresentarem, na sua formação, as seguintes características:

- a) estarem fora da estrutura formal do Estado;
- b) não terem fins lucrativos;
- c) serem constituídas por grupos de cidadãos na Sociedade Civil como pessoas de direito privado;
- d) serem de adesão não compulsória; e,
- e) produzirem bens e/ou serviços de uso (ou interesse) coletivo.

Apesar de que Andres Falconer (sd) concorde com a definição anterior, acrescenta que “muitas vezes é considerado ‘Terceiro Setor’ apenas o conjunto de entidades cuja atuação focaliza apenas desfavoráveis” (p. 5). E, ainda, de uma maneira até mesmo poética afirma: “Terceiro Setor’, no Brasil, é uma idéia-força, um espaço mobilizador de reflexão, recursos e, sobretudo, vontade” (p. 2).

Outra definição clara, de fácil assimilação, que faz uma comparação direta entre os demais setores, é a de Armino Teodósio (2001):

Terceiro Setor assemelha-se ao Estado (Primeiro Setor) na medida em que tem como objetivos e alvo de atuação o espaço público, mas diferencia-se do Governo por ser uma iniciativa da própria sociedade. Por outro lado, Terceiro Setor não equivale à iniciativa privada (Segundo Setor), pois, apesar de não ser governamental, tem como objetivo não o benefício de algumas pessoas ou grupos muito reduzidos, mas o benefício de toda a sociedade em última instância (p. 2).

Na literatura, percebe-se que há várias maneiras de se conceituarem as entidades do Terceiro Setor. Podem ser organizações não governamentais (mais utilizada pelas literaturas especializadas), organizações sociais, organizações da sociedade civil (OSCs), organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), terminologia utilizada principalmente pela legislação brasileira, organizações sem fins lucrativos, entidades filantrópicas, em suma, Terceiro Setor.

Como será utilizada com maior freqüência a terminologia ONG, deve-se fazer uma abordagem de maior profundidade à parte, na qual salientaremos Falconer (sd):

Implícito no termo ONG estão um campo e uma forma de atuação predominantes: a defesa dos direitos, através de assessoria e capacitação de movimentos populares, e atividades melhor descritas pelo termo inglês *advocacy*: mobilização popular, articulação política, conscientização e disseminação de informação (p. 6).

Apesar do conceito acima, Falconer (sd) faz uma ponderação. Normalmente, as entidades consideradas ONGs são resultado de uma combinação e auto-avaliação entre organizações e, ainda, do reconhecimento daquelas que já têm o *status* para tal.

Vale ressaltar que a expressão organizações não governamentais surgiu mais por pressão do que espontaneidade, cujos financiadores internacionais influenciavam para tal adoção. “Mas, de uma simples ‘senha’ compartilhada, o termo ONG passou a ser uma espécie de logomarca” assegurando legitimidade junto a certos financiadores (FISCHER, FALCONER, 1998, p. 4).

Antes de finalizar a significação sobre ONG, não se pode desconsiderar a ressalva de Anna Oliveira (2001):

a expressão “Organizações da Sociedade Civil (OSCs)” foi adotada pelo BID no início dos anos 90, como reconhecimento de que a designação “ONGs” (usada pelo sistema ONU e pelo Banco Mundial) na verdade corresponde, na América Latina, a uma classe especial de entidades. OSCs são o gênero ao qual pertencem as ONGs (p. 1).

Utilizando como referência as várias correntes explicativas, refletir-se-á sobre o tema, no que tange à gestão das ONGs.

Primeiramente, como ressaltado na apresentação deste trabalho, o passo inicial para a gestão organizacional bem dirigida é a definição da missão da organização. Contudo, Fernando Tenório (1998) revela que nem sempre as organizações não governamentais têm a clareza de sua missão de forma a delimitar as suas ações, fixar objetivos e metas e avaliar seus resultados.

O autor revela que o papel das ONGs, principalmente depois dos anos 90, é propor à sociedade brasileira, a partir da sociedade civil, uma sociedade democrática, no que tange ao aspecto político, social, econômico e cultural. Entretanto, observa que esse fenômeno, segundo outros autores, ocorreu na década de 80 e, ao final, dá enfoque ao desenvolvimento. Contudo, essa divergência histórica não tem nenhum impacto mais drástico na discussão do tema. O desenvolvimento através de uma sociedade civil democrática e o seu fortalecimento é fato atual.

Um dos principais problemas a serem resolvidos pelas ONGs é o dilema entre a lógica dos financiadores, que tiram suas conclusões com base em seus interesses, e os objetivos das organizações, que precisam de financiamento. O Banco Mundial questiona a eficiência das ONGs, concluindo que há limitações na área administrativa, como desempenho gerencial, profissionalização de pessoal, diminuição de custos indiretos, entre outros elementos relativos à sua operacionalização e, ainda, à sua eficácia, questionando os resultados alcançados. Mas a lógica é diferente para cada um. O financiador está mais preocupado com aspectos econômicos e financeiros, e o financiado, com os aspectos relativos à promoção social de suas ações, as quais devem ser avaliadas a longo prazo. Não obstante, há carência de indicadores e de registro sistemático de dados que possibilitem uma aferição (TENÓRIO, 1998).

Mas Chris Roche (2002) faz outra análise e aborda diferentes problemas:

Todas as organizações, sejam elas um grupo de base, uma ONG local, ou uma agência internacional, precisam compreender o que estão realizando. Em geral elas também desejam saber que diferença estão provocando. Isto suscita dois problemas centrais: como as organizações podem sintetizar ou sumarizar o que estão realizando (agregação) e como podem descobrir até que ponto quaisquer mudanças que elas observaram resultaram de suas ações (atribuição). Esses problemas se tornam complexos posteriormente se a organização tiver que comunicar seus resultados a muitas outras pessoas, tanto dentro como fora da organização (p. 50).

Percebe-se que Teodósio (2001) comunga da mesma idéia de Tenório e acrescenta que “um dos maiores desafios da construção da gestão de mão-de-obra no Terceiro Setor parece ser a relação entre racionalidade instrumental e substantiva” (p. 19).

Há duas correntes na teoria de obtenção de recursos junto a financiadores. Uma delas salienta a escassez de recursos, e a outra afirma que o problema está na má formulação de projetos para a captação.

A primeira ressalta o número crescente de ONGs, que, cada vez mais, disputam as verbas públicas e o relacionamento com empresas interessadas em investimentos sociais.

No entanto, o projeto autônomo é de difícil realização, já que as organizações do Terceiro Setor encontram dificuldades de obter recursos para o seu funcionamento, necessitando, dessa maneira, de parcerias. Porém, as organizações que detêm maior credibilidade perante a sociedade geralmente conseguem a sua autonomia na execução de seus projetos sociais. Essas organizações seriam aquelas que resolveram um dos grandes dilemas do Terceiro Setor: a captação de recursos (TEODÓSIO, 2001).

Nas palavras de Leonardo Valarelli, *apud* Rits (2003), faz-se uma síntese da idéia de Teodósio com a de Tenório, quando diagnostica que o problema de captação de recursos pode-se resolver com uma boa estratégia, contribuindo para uma organização “mais autônoma frente às mudanças ou exigências por parte das fontes de financiamento, com maior capacidade de manter sua identidade e não abrir mão de sua missão e valores” (p. 1).

Um fato que está se percebendo é a tendência das ONGs em se articularem em parcerias (redes de ONGs), principalmente latino-americanas, para, além de aumentarem seu foco de atuação a regiões, obterem recursos com maior facilidade. A justificativa mais explícita se refere às melhores condições de acompanhamento de projetos sociais. No entanto, esse fenômeno está ocorrendo a partir de crises financeiras internacionais, das quais são obtidos os maiores volumes de recursos, por causa da sua diminuição no fluxo de recursos repassados às entidades da América Latina. Porém, ainda é crucial, para a sobrevivência e, sobretudo, para a autonomia das ONGs, o apoio da cooperação internacional (RITS, 1999).

De acordo com Abong, *apud* Rits (1998), numa pesquisa da própria Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), em 1998, as ONGs, cada vez mais, têm ampliado o seu leque de opções na busca de financiamentos. Porém, a ânsia de obter provimento regular de recursos, como a venda de produtos e o recolhimento de doações, mediante estratégias organizacionais para esse fim, pode provocar a perda de foco no objetivo principal da organização e, conseqüentemente, despender energias e recursos mais para a sobrevivência do que para o ataque aos problemas sociais. Todavia, há a tendência de se voltar para esta sobrevivência organizacional, abdicando das demandas comunitárias, tornando-se um fenômeno freqüente nos movimentos sociais (TEODÓSIO, 2001).

É por este motivo, além de outros fatores, que há a necessidade de ser decidida a finalidade da organização, assim como as suas diretrizes, em assembléia, provocando, mais do que uma ação participativa, um comprometimento e uma responsabilidade mútua, uma transparência e uma ação democrática e, ainda, uma credibilidade da comunidade.

Além de as ONGs se mostrarem comprometidas com seu público interno, com modelos de gestão participativa, e seu público externo, principalmente com a comunidade em que se situam, através da transparência contínua, têm que buscar copiosamente os relacionamentos com o Segundo Setor, a parceria com o Primeiro, procurando caracterizar uma articulação sinérgica entre Estado-Mercado-Sociedade Civil.

Neste contexto, no qual o governo quer avaliar as atividades e os projetos sociais das organizações sem fins lucrativos e as comunidades, cada vez mais, reivindicam sua participação efetiva na construção (evolução) dessas organizações, muda-se gradativamente a utilização de avaliação convencional para a avaliação participativa, conforme demonstrado no quadro abaixo, demonstrado no artigo de Sylvia Roesch, *apud* Fischer (2002, p.164):

	Convencional	Participativa
Quem	Peritos externos	Membros da comunidade
O quê	Indicadores pré-determinados de sucesso, principalmente <u>resultados</u> em termos de custos e produção	As pessoas identificam seus próprios indicadores de sucesso, os quais podem incluir resultados de produção
Como	Foco na ‘objetividade científica’; Distanciamento dos avaliadores de outros participantes; Procedimentos uniformes e complexos; Acesso aos resultados limitado e demorado	Auto-avaliação; Métodos simples adaptados à cultura local; Repartição imediata e aberta dos resultados, através do envolvimento local nos processos de avaliação
Quando	Normalmente após a conclusão do projeto ou programa. Algumas vezes também no meio do processo	Avaliações mais freqüentes e em pequena escala
Por quê	Para a prestação de contas, normalmente resumindo os resultados, para determinar se o financiamento deve continuar	Para habilitar o pessoal local a iniciar, controlar e conduzir ações corretivas

Parker (1993, p.12) *apud* Estrella e Gaventa: 1998

Para que se inicie ou mantenha uma parceria e um relacionamento com os demais setores, é imprescindível que haja a efetividade da gestão das ONGs. Significa, neste contexto, segundo Tenório (1998), “a capacidade de atender às expectativas da sociedade” (p. 20).

No desenvolvimento de local de um projeto, Roesch, *apud* Fischer (Org.) (2002), destaca os envolvidos e, logo em seguida, salienta:

pesquisadores, doadores ou financiadores, técnico, representantes oficiais governamentais ou da comunidade, tomadores de decisões, membros da comunidade, beneficiários diretos e grupos marginalizados. Para assegurar-se uma participação efetiva, é importante definir quem será diretamente envolvido nas decisões, considerando-se as diferentes fases que compõem o ciclo de um projeto: planejamento, implementação, análise, relato, ação e disseminação da informação (p. 164-165).

O modelo participativo, pelo seu caráter democrático, aumenta a complexidade na gestão dos projetos, não obstante esse princípio deva ser mantido, para, entre outras coisas, manter a sustentabilidade/credibilidade da organização.

Cabe, portanto, ao gestor “o relacionamento com diferentes atores sociais, que iriam desde voluntários até órgãos financiadores, passando pela mídia, Governo e beneficiários” (TEODÓSIO, 2001, p. 21).

Existe um grande desafio às organizações não governamentais e seus respectivos gestores, que consiste em manter todos os seus *stakeholders* de modo articulado, harmônico, para atendê-los de acordo com a necessidade e a exigência de cada um, como:

- a realização efetiva do objetivo-fim, para atender as comunidades ou o público-alvo;
- a transparência, a ação participativa, o gerenciamento de voluntários;
- e, principalmente, a demonstração de balanço social, planejamento das atividades, mensuração das atividades realizadas, construção e elaboração de índices de desempenho, para que se obtenham recursos financeiros que garantam a continuidade de sua atuação.

Este é o grande peso e a responsabilidade do gestor de uma ONG.

Abarcando todas as variáveis relatadas das funções gerenciais, em suma, destacam-se as características consideradas essenciais ao trabalho: a capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar.

A sociedade, ultimamente, tem reconhecido e atribuído às organizações não governamentais, ou melhor, ao Terceiro Setor, uma gama de elogios no que tange à sua intervenção social e, por conseguinte, à sua atuação. Têm-se caracterizado, nesse setor, como um reduto de aprendizagem gerencial, em que o Primeiro e o Segundo Setor estão aprendendo com seus modelos. No entanto, o modo de gerir das ONGs ainda está em fase de amadurecimento, carecendo, ainda, de técnicas. Contudo, destaca-se uma crescente demanda por administradores, para se suprir o despreparo gerencial. Este relato é baseado na literatura pesquisada; mas, na pesquisa de campo realizada a partir desta monografia, o autor encontra outros resultados, nos quais, cada vez mais, percebe-se que os gestores se mostram capacitados para a gestão e articulados com sua equipe e, ainda, sintonizados com seus *stakeholders*. Quiçá o ponto de divergência estaria no entendimento das palavras “amadurecimento” e “maduro”; entretanto, o mais certo seria caracterizar um momento de transição entre os dois termos, e, noutro aspecto, os modelos copiados transcendem a intervenção social.

Portanto, a questão avaliativa nas ONGs é de suma importância, entendendo-a como “um processo de aprendizagem que pode apoiar pessoas, organizações e grupos sociais a fazerem escolhas mais consistentes em relação aos rumos de suas iniciativas. Em termos mais técnicos, dir-se-ia, ainda, que avaliação é a elaboração, negociação e aplicação de critérios explícitos de análise, em exercício metodológico cuidadoso e preciso, com vistas a conhecer, medir, determinar ou julgar o contexto, mérito, valor ou estado de um determinado objeto, a fim de estimular e facilitar processos de aprendizagem e de desenvolvimento de pessoas e organizações (SILVA, BRANDÃO *apud* RITS, 2003, p. 2).

Para que haja a aplicação da avaliação, os autores supracitados descrevem sete passos metodológicos compreendidos nesta etapa da avaliação: (1) a elaboração de perguntas avaliativas, (2) a elaboração de indicadores, (3) a escolha das fontes de informação, (4) a escolha das formas de coleta de informações, (5) a coleta de informações – trabalho de campo –, (6) a análise das informações coletadas e (7) a comunicação dos resultados (SILVA, BRANDÃO *apud* RITS, 2003, p. 2).

Roche (2002) acrescenta à avaliação, fazendo um paralelo com o monitoramento e com a avaliação de impacto, três dimensões:

- a determinação do tempo, no qual “o monitoramento ocorre freqüentemente, a avaliação periodicamente [e a] avaliação de impacto, todavia, ocorre de modo não freqüente, usualmente próximo ou após o término de uma intervenção”;

- no nível analítico: o monitoramento, neste caso, “é primordialmente descritivo, registrando insumos, resultados e atividades”, a avaliação “é mais analítica e examina os processos, enquanto a avaliação de impacto é primordialmente analítica e se preocupa mais com resultados a longo prazo”; e, por fim,

- a dimensão da especificidade: “o monitoramento é muito específico e compara um determinado plano e seus resultados”; a avaliação “faz o mesmo, mas também contempla os processos, enquanto a avaliação de impacto é menos específica e, além do mais, leva em consideração as influências e ocorrências externas” (p. 44).

Neste contexto, “uma melhor avaliação pode ser feita se um estudo preliminar tiver sido realizado, indicadores tiverem sido monitorados de modo eficiente, e objetivos claros tiverem sido definidos, com as correspondentes atividades e indicadores” (ROCHE, 2002, p. 48).

Contudo, como explicitado acima, não há como avaliar um projeto se não existem parâmetros para tal. Desta maneira, as organizações têm que perceber, a partir de seu cotidiano, quais são os seus indicadores, apesar de eles nem sempre serem claros para as organizações ou para as pessoas encarregadas da avaliação. No entanto, podem-se destacar três categorias de indicadores e suas propriedades, de acordo com Roche (2002): riqueza material: renda, crédito, despesas; medidas de bem-estar social ou capital humano: saneamento, educação; e medidas de empoderamento ou capital político: percepções do bem-estar e qualidade de vida, acesso aos recursos públicos, participação nas tomadas de decisão. Por fim, as propriedades seriam: específica: “o que o projeto pretende mudar”; mensurável e sem ser ambígua; atingível e sensível: verificáveis pelo projeto e sensíveis às mudanças; relevante e fácil de coletar; comprometido com o tempo: dimensão temporal do indicador (p. 66-70).

Partindo do pressuposto de que a avaliação é um processo para se alcançar a auto-avaliação, destaca-se o seu conceito nas palavras de Estrella e Gaventa, citada por Roesch *apud* Fischer (Org.) (2002): “um dos objetivos da auto-avaliação é melhorar a sustentabilidade, replicabilidade e efetividade dos esforços de desenvolvimento, através do fortalecimento das capacidades organizacionais das pessoas” (p.162). A auto-avaliação da gestão organizacional vem como *feedback* tanto para o gestor, quanto para os colaboradores internos, para nortear suas ações e possibilitarem as devidas medidas de correção que visem a um desempenho eficiente e eficaz, que reflita na captação de recursos.

Portanto, o desafio deste trabalho é desenvolver, a partir da pesquisa realizada, uma metodologia de avaliação que contemple essas orientações.

IV – Estratégias Metodológicas

Este trabalho teve como princípio a elaboração de um estudo de caso no que tange à presença de indicadores nas organizações não governamentais na região metropolitana de Belo Horizonte. Todavia, ao se realizar uma pesquisa, obtêm-se, além, é claro, de informações acerca do tema, outras peculiaridades que somente o pesquisador tem a possibilidade e a sensibilidade de captar.

O primeiro passo tomado foi a elaboração de um questionário aberto semi-estruturado. Contudo, devido ao objetivo da pesquisa, essa opção foi descartada. Desta maneira, elaborou-se um novo questionário, mas, ao se fazer a pesquisa de campo, o pesquisador percebeu ainda a sua insuficiência, caracterizando desta forma uma fase de pré-teste.

Por fim, ao se perceber a necessidade de construir outras questões complementares, acrescentaram-se as questões 4.1, 7.1 e 7.2 (verificar questionário nos anexos), totalizando um questionário de treze perguntas. Entre elas, oito foram fechadas, e duas, abertas: uma, a respeito da questão anterior (questão 5.1), e outra, como finalização do questionário (questão 9).

Depois de elaborado o questionário, foram feitos contatos pelo telefone das organizações pré-selecionadas com base na pesquisa na *web* e banco de dados do pesquisador, sendo desta forma uma seleção amostral aleatória simples. Foram, então, agendados horários com algum responsável pela gestão das organizações, já que este era um pré-requisito à pesquisa de campo. Em todos os questionários aplicados, houve a presença do pesquisador para perceber toda a subjetividade que uma pesquisa pode proporcionar, apesar do seu caráter objetivo, e para sanar qualquer dúvida do representante da organização sobre a pesquisada.

No entanto, pode considerar-se que houve diferentes momentos acerca da amostragem.

Foi decidido que se selecionariam seis organizações não governamentais para a pesquisa; entre elas, duas de diferentes enfoques, a saber:

- Assistência Social: pessoas carentes, desfavorecidas ou em condição de risco, segundo os próprios entrevistados;
- Assistência e Inclusão Social de Deficientes: as duas organizações pesquisadas neste enfoque lidam com pessoas portadoras de deficiência mental;
- Defesa Ambiental: soluções para problemas ambientais e conservação da biodiversidade.

Desta maneira, este momento caracterizou-se como uma pesquisa de amostragem casada não aleatória, que se conceitua como pares similares que possam ser comparados.

As informações obtidas na pesquisa de campo serão analisadas por comparações entre suas convergências e divergências na amostragem global e entre os pares de mesmo enfoque.

V – A construção de indicadores entre ONGs mineiras

Como já destacado na metodologia, as organizações estudadas foram divididas em três grupos, com duas em cada um. Dentre essas, obtiveram-se as seguintes peculiaridades:

Tabela 1: Tempo de Existência da ONG

	valor absoluto	valor relativo
menos de 1 ano	0	0%
de 1 a 3 anos	0	0%
de 4 a 7 anos	2	33%
de 8 a 11 anos	0	0%
de 12 a 14 anos	1	17%
15 anos ou mais	3	50%
Total	6	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 2: Número de pessoas que participam do cotidiano da ONG

	valor absoluto	valor relativo
menos de 1 ano	0	17%
de 1 a 3 anos	0	17%
de 4 a 7 anos	2	50%
de 8 a 11 anos	0	100%
de 12 a 14 anos	1	0%
15 anos ou mais	3	0%
Total	6	17%

Fonte: Pesquisa de campo

Ressalta-se que, dentre as organizações pesquisadas, somente uma não tem em sua política de trabalho a utilização de mão-de-obra voluntária.

As organizações pesquisadas têm, respectivamente, como público-alvo e como missão, a destacar:

Segmento	Público-alvo	Missão
Assistência Social	• jovens, adultos e idosos em condição de risco; • crianças, jovens e idosos carentes.	• promover dignidade e vida gerando também qualidade; • atender às diversas demandas dos desfavorecidos.
Assistência a Pessoas Portadoras de Deficiência (PPD)	• pessoas portadoras de deficiência mental; • pessoas portadoras de deficiência mental, desde o nascimento até os 21 anos de idade.	• incluir a pessoa portadora de deficiência mental; • prestar serviços de educação, saúde e reabilitação, qualificação profissional e assistência social aos PPD e às suas famílias, todas elas carentes e a grande maioria em situação de risco econômico e social.
Ambiental	• pesquisadores e profissionais de meio ambiente; • empresas e Governo.	• conservar a Biodiversidade; • buscar soluções para problemas ambientais.

Fonte: Pesquisa de campo.

Pelo trabalho realizado em uma das organizações de assistência a pessoas portadoras de deficiência, o pesquisador observou que a missão é mais complexa do que demonstrado no quadro anterior. Decerto, a missão é muito similar ao segundo item destacado.

Os demais aspectos que também podem ser considerados como perfis da organização serão destacados na análise global e análise por segmento devido à sua complexidade.

Antes de se fazerem perguntas sobre a presença de indicadores na gestão da organização, elaborou-se questão a respeito de seu perfil. Algumas das informações obtidas já foram destacadas no tópico do Perfil das Organizações Não Governamentais; todavia, outras serão destacadas neste espaço, pelo seu grau de complexidade e importância.

Ao contrário do Primeiro Setor, no qual o Governo tem como principal fonte de recursos impostos e taxas para sua conservação e/ou manutenção, e do Segundo Setor, no qual as empresas privadas comercializam seus produtos e prestam serviços aos consumidores que os desejam, o Terceiro Setor não tem clara uma forma certa e contínua de captação de recursos. Se não há esta definição clara, como nos demais setores, a pesquisa de campo abordou tal questão, perguntando quais as fontes de recurso da organização nos doze últimos meses. Foram dadas seis alternativas a serem assinaladas: doações, repasses federais, repasses estaduais, repasses municipais, parcerias com empresas privadas e uma opção em aberto para que o entrevistado citasse outras quando houvesse. Desta forma, encontrou-se, como perfil das organizações pesquisadas no que se refere a esta matéria, que 100% (cem por cento) recebem doações, 50% (cinquenta por cento) obtêm repasses municipais, 67% (sessenta e sete por cento) têm parcerias com empresas privadas e outros sessenta e sete por cento têm outras formas de obtenção de recursos (esta peculiaridade será destacada na análise em pares similares) e somente 1/3 (um terço) delas, representando 33% (trinta e três por cento), tem o auxílio da esfera federal e estadual. Logo em seguida, procurou-se saber a representatividade de cada recurso financeiro; mas, como esta questão é peculiar a cada organização, a destacaremos, também, na análise em pares similares, entre outras questões. Deve-se deixar claro que a porcentagem abstraída na pesquisa de campo é referente aos últimos doze meses e, portanto, como já mencionado na incerteza dos recursos e suas variações, estas sofrem oscilações de ano para ano.

Depois, as perguntas do questionário, começaram a discorrer sobre os projetos sociais que eles desenvolvem, um dos temas de suma importância para uma crítica às organizações que têm como finalidade o interesse coletivo como mencionado no problema e referencial teórico desta monografia.

Neste momento, aproveita-se da ocasião para uma distinção entre projetos sociais e atividades das organizações não governamentais. Pode-se dizer que os projetos sociais têm como característica intrínseca, na maioria das vezes, a continuidade ao longo do tempo, seja ele diário, semanal ou até mesmo anual; mas, à medida que são implementados e é observado o seu prosseguimento, passam a ser atividades da organização. Cita-se como exemplo uma ONG ambiental que cria, em determinado ano, um programa de televisão sobre questões ambientais, a serem exibidas semanalmente, porém não tem claro quando se extinguirá. O mesmo pode ser dito sobre o programa anual do “Criança-Esperança”; este tem as mesmas características do exemplo anterior.

Sendo assim, procurou-se saber o número de projetos realizados por estas organizações nos últimos doze meses. E cinquenta por cento delas destacaram que executaram mais de dez por ano, obtendo uma média, praticamente, de no mínimo um por mês. Não se perguntou, nestes casos, se é esta a proporção, mas a ressalva foi feita como um meio didático ilustrativo. Outros dezessete por cento ficaram entre seis a nove projetos por ano.

Os responsáveis pela elaboração dos projetos serão demonstrados na tabela a seguir (esta questão permitia mais de uma resposta):

Tabela 3: Os responsáveis pela elaboração dos projetos são:

	Valor	
	valor absoluto	relativo
Um responsável pela ONG	3	50%
Pessoas contratadas	2	33%
Quem se interessa/ ou estiver disponível	1	17%
Pela diretoria	3	50%
Outros	2	33%
Total (amostra)	6	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Em seguida, questionou-se o critério para a avaliação dos projetos e a forma de registro de suas atividades, essencial para se saber sua efetividade. Destaca-se esta pergunta e as seguintes como as principais, ou melhor, o cerne deste trabalho. As demais são questões complementares para corroborar a primeira.

O resultado encontrado vem jogar por terra as hipóteses criadas no início deste trabalho, porém não diminui a sua relevância. Como a própria palavra expressa em seu conceito, hipótese é uma afirmação provisória para um problema, e a pesquisa tinha que ser realizada para sua comprovação ou negação. Este momento pode ser considerado o separador de águas.

Todas as organizações pesquisadas que têm critérios para avaliar seus projetos disseram que fazem reuniões periódicas e analisam relatórios elaborados pelos responsáveis pelo projeto e afirmaram a existência de indicadores quantitativos e qualitativos. E um terço dos entrevistados ressaltaram outros métodos além dos expostos.

Em relação às atividades da organização e seus respectivos registros, obteve-se a informação de que 100% (cem por cento) dos entrevistados utilizam relatórios periódicos, caracterizando a preocupação em obter informações constantes sobre sua atividade. Os relatórios periódicos servem como instrumento para uma boa gestão. Possibilita, dessa forma, um maior controle, um planejamento mais adequado e, até mesmo, um planejamento estratégico eficaz.

As demais formas de registro também servem como vantagem a uma boa gestão, mas a pesquisa não demonstrou a sua totalidade como o relatório. A ata de reunião ficou bem próxima, representando 83% (oitenta e três por cento) dos entrevistados. A observação *in loco* é uma prática informal de 2/3 (dois terços) da amostra, representando 67% (sessenta e sete por cento). Somente uma organização ressaltou que não há métodos padronizados para alguns tipos de registros. Por fim, 50% (cinquenta por cento) disseram haver outros métodos que não esses ressaltados (serão analisados no próximo capítulo).

Logo em seguida, a pesquisa abordou a relevância que eles atribuíam à forma de registro selecionada na questão anterior através da nota de 1 a 5 em ordem crescente: do mais ao menos relevante, e qual seria o mais utilizado, já que nem sempre o mais relevante é o mais utilizado, como comprova a própria pesquisa.

Além de serem usados por todos os entrevistados, os relatórios foram considerados o método mais relevante por 67% (sessenta e sete por cento), representando 2/3 (dois terços) da amostra coletada. Acredita-se que seja por causa de sua facilidade de tratamento, ou seja, é um documento completo, narrativo acerca do assunto em questão e, também, culturalmente o mais utilizado.

A única opção a que todos atribuíram nota, além dos relatórios periódicos, foi a ata de reunião. Na escala de 1 a 5, sessenta e sete por cento apontaram a nota 3. Dentre a escala proposta, pode-se dizer que os entrevistados a consideram como de uma importância mediana.

Os entrevistados que atribuíram nota à opção “Outros” são justamente aqueles que dizem utilizar outros métodos (50%); no entanto, não foram todos que deram nota máxima a essa opção, e sim 2/3; para estes, o pesquisador observou que essas organizações criaram seus próprios métodos de acordo com suas realidades, que se demonstram mais eficazes.

Como salientado acima, as porcentagens encontradas para o mais relevante e para o mais utilizado não foram as mesmas. A única opção não marcada foi a “observação *in loco*”, entre os métodos padronizados (métodos propostos pelo pesquisador), diversificando as respostas encontradas em relatórios periódicos, ata de reunião e outros. Novamente, a maior porcentagem encontrada foi para os relatórios periódicos com (50%) cinquenta por cento.

Por fim, o encerramento do questionário e, portanto da pesquisa de campo, foi uma questão aberta. Queria saber, ao definir alguma atividade ou projeto a ser realizado, se são estabelecidas metas. Essa pergunta é fundamental para corroborar a pesquisa com as próprias palavras do entrevistado, já que, para estabelecer metas, é necessário obter parâmetros, ou melhor, indicadores para a sua mensuração.

As peculiaridades das respostas serão ressaltadas na análise por segmento, pares similares, mas adianta-se que 100% (cem por cento) foram afirmativos em suas respostas.

Também procurou-se abordar as semelhanças e divergências das organizações não governamentais que atuam no mesmo segmento. Como já dito na metodologia, foram três segmentos estudados.

A análise dos dados e o estudo de pares similares finalizam a pesquisa de campo e a centralidade do trabalho proposto. Abaixo se farão as ponderações pertinentes.

Salienta-se que novamente se discorrerá sobre o perfil das organizações e sobre algumas questões já abordadas na análise global; mas, obviamente, os resultados não serão idênticos, por se tratar da análise por segmento e seus pares similares.

V. 1 - ONGs de Assistência Social

As duas organizações pesquisadas no segmento de Assistência Social, denominadas pelo pesquisador como Org. Sigma e Org. Beta, têm o seguinte perfil, respectivamente: uma delas pode se considerar em fase de amadurecimento pelo seu tempo de existência de quatro a sete anos, e a outra tem 63 anos.

A primeira apresenta apenas onze a quinze funcionários, e, entre eles, somente de um a cinco trabalham sobre o regime da CLT.

A segunda tem 300 funcionários, e mais de 10% (dez por cento) estão enquadrados no regime da CLT.

Referentemente às fontes de recursos financeiros, todas as duas recebem doações (como ressaltado na análise global, cem por cento delas), mas a Org. Beta as tem como a única fonte de recurso, enquanto a Org. Sigma obtém repasses municipais e tem parcerias com empresas privadas.

A representatividade aproximada em percentual de cada fonte de recurso recebida pela Org. Sigma é a seguinte: 50% (cinquenta por cento) em doações, e o restante, proveniente de repasses municipais e de parcerias com empresas privadas, igualmente.

No que tange aos projetos sociais, a Org. Sigma elaborou dois a cinco, e os três considerados principais, nos últimos doze meses, foram os que eles chamam de Agentes

Jovens, Clube de Mães e 25 (vinte e cinco) casas próprias. Não se obtiveram, na pesquisa, mais informações sobre os projetos. Contudo, foi dito que eles são elaborados, normalmente, por quem se demonstra disponível ou se interessa e pela própria diretoria.

Já a Org. Beta afirmou que não foi elaborado nenhum projeto nos últimos doze meses (talvez ultrapasse mais tempo que isso), mas foi dito ao pesquisador que existem projetos já estruturados e, conseqüentemente, em atividade a mais de vinte anos. Lembre-se que essa organização relatou que existe há 63 anos. Mesmo sem saber quando foram os últimos projetos, foi relatado que eles são elaborados sempre e somente por voluntários.

Como afirmado na análise global dos dados, todas as organizações apresentam critérios para avaliar os projetos e, igualmente, têm como registro das atividades relatórios periódicos.

A Org. Sigma revelou que os relatórios periódicos são feitos para a prefeitura; mas, ao se elaborar o relatório para disponibilizá-lo ao governo municipal, deduz-se que já há um conhecimento, um registro e um controle das atividades. Essa organização também marcou a opção “ata de reunião” como mais um meio de registrar as suas atividades.

A Org. Beta apresenta somente os relatórios periódicos como registro. O outro critério utilizado pode ser considerado informal, já que a observação *in loco* não é documentável. Esta pode ser muito eficiente se registrada após a observação e/ou bem relatada aos demais participantes da organização. Mas, se o conhecimento a partir da observação ficar monopolizado a um ou a poucos indivíduos da organização, ele não proporcionará, talvez, a resolução dos problemas e o aperfeiçoamento dos projetos, ou seja, não causará efeito algum.

A Org. Sigma atribuiu à ata de reunião a maior relevância entre as formas de registro marcadas, e a Org. Beta considerou mais relevantes os relatórios periódicos. Todavia, apesar de ter marcado somente duas formas de registro das suas atividades, a Org. Beta atribuiu nota à observação *in loco* como a segunda mais relevante e, somente depois dela, caracterizou a ata de reunião como a menos relevante entre as três assinaladas.

Nas duas organizações, coincidiu que o mais relevante, segundo as suas intenções, é o mais utilizado.

Por fim, as duas afirmaram serem estabelecidas metas ao se definirem projetos e atividades. O discurso da Org. Beta parece contextualizar um momento anterior ao definir as metas; todavia, seguem abaixo os relatos:

- Org. Beta: primeiro, faz-se uma pesquisa da demanda; segundo, estabelecem-se critérios dentro das possibilidades da organização;

- Org. Sigma: são estabelecidas metas de curto, médio e longo prazo, de acordo com o projeto.

V. 2 - Assistência e inclusão de pessoas portadoras de deficiência (PPD)

As organizações a serem relatadas neste segmento serão denominadas de Org. Alfa e Org. Ômega. Estas se encontram entre os 50% (cinquenta por cento) das mais maduras da pesquisa, com 32 e 42 anos de existência, respectivamente.

As duas têm mais de trinta funcionários e, também, mais de trinta pessoas no regime da CLT. Percebe-se que, à medida que a organização envelhece, cresce e se desenvolve ao longo da sua existência, aumenta o número de funcionários.

Na análise deste segmento, o pesquisador teve a informação de que a Org. Alfa não utiliza, em sua política de recursos humanos, a mão-de-obra de voluntários. Esse tipo de mão-de-obra, segundo o Superintendente da organização, é instável e nem sempre preparadas para o trabalho que é desenvolvido. Salienta-se que este segmento trata de pessoas especiais, que necessitam de tratamentos especializados.

No que tange à fonte de recursos financeiros, as duas organizações não são similares, mas sim idênticas. Elas têm como fonte de recursos doações, repasses do governo em todas as esferas, têm parcerias com empresas privadas e cada uma delas têm outra fonte de recurso específica. A Org. Ômega ressalta promoções e eventos, e a Org. Alfa, além de eventos como leilões de artes, seminários, a venda de produtos elaborados e criados por ela mesma, como móveis artesanais, cartões de Natal e livros.

Porém, a representatividade percentual na obtenção destes recursos não é a mesma, mas há, mesmo assim, uma similaridade. O percentual de doações foi, para a Org. Ômega, de aproximadamente 30% (trinta por cento), e, para a Org. Alfa, de 34% (trinta e quatro por cento), incluindo doações de pessoas jurídicas. Os repasses federais também são próximos, com a primeira, perto dos 8% (oito por cento), e a segunda, dos 10% (dez por cento).

Os valores com repasses municipais e parcerias com empresas privadas encontram-se dispersos. Os primeiros são quase 5,5% (cinco e meio por cento), na Org. Ômega, e 43% (quarenta e três por cento), na Org. Alfa. As segundas são, respectivamente, 45% (quarenta e cinco por cento) e 10% (dez por cento).

Na Org. Ômega, os repasses estaduais são perto de 14%, e, na Org. Alfa, foi dito que o governo não repassa dinheiro em espécie, mas contrata quinze professores e um supervisor designado pela organização e, no que se refere a outros tipos de arrecadações, já salientados acima, na Org. Alfa representa 6% (seis por cento), enquanto a Org. Ômega não colocou sua

representatividade, mas relatou que as parcerias com empresas colaboram nas promoções e eventos através, algumas vezes, de patrocínios, compra de ingressos, disponibilização de espaços nos eventos promovidos, transportes, execução de obras, entre outros.

É necessário fazer uma ponderação no item interpretado no parágrafo anterior no que diz respeito às porcentagens. Elas foram relatadas com base na experiência do entrevistado e em pequenas consultas; portanto, não são representações exatas, mas próximas da realidade da organização.

Outras coincidências aconteceram ao longo da pesquisa de campo. As duas organizações disseram terem executado seis a nove projetos nos últimos doze meses. Os três principais foram: projeto de ampliação e reforma da sede onde também funciona a Escola Oficina Sofia Antipoff, reconhecida pela Secretaria de Estado da Educação; hidroterapia: com a reforma e a construção da piscina aquecida; Companheiro do Aprender: apoio às crianças do ensino fundamental em situação de risco das escolas públicas do bairro, na Org. Ômega. Na Org. Alfa, são: execução de cursos e publicação de livros, construção e ampliação da nova sede e aquisição de equipamentos.

Os projetos são sempre elaborados, na Org. Alfa, por uma equipe responsável da ONG e, na Org. Ômega, pela diretoria, com os coordenadores setoriais (Coordenação Pedagógica, Coordenação Clínica, Coordenação de Avaliação Profissional, Coordenação de Assistência Social e Coordenação de Promoções, Eventos, Voluntariado e Avaliação). Em suma, as duas elaboram projetos com equipes da organização, embora não explicitado claramente por nenhuma delas.

Além de reuniões periódicas, análise de relatórios, indicadores quantitativos e qualitativos, a Org. Alfa destacou a prestação de contas como um dos critérios de avaliação de projetos, e a Org. Ômega, apesar de também fazer a prestação de contas, não a ressaltou neste momento, mas destacou o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), usado no diagnóstico e potencialidades de cada aluno como o outro tipo de critério.

Na forma de registro das atividades, as duas organizações têm o mesmo método: relatórios periódicos, atas de reuniões e observações *in loco*. A Org. Alfa utiliza também Plano Estratégico mensal com coordenadores, e a Org. Ômega, reuniões semanais do Colegiado da Entidade. Outros métodos deixaram de ser marcados na pesquisa pela Org. Ômega, mas a documentação disponibilizada mostra o informativo como mais um meio de registro. Até na ordem de relevância, foram constadas as mesmas atribuições, exceto uma peculiaridade. O mais relevante foi o relatório periódico; depois, a observação *in loco*; e, em terceiro lugar, a ata de reunião. Porém, como a Org. Alfa atribuiu a seu plano de Metas –

avaliação mensal (documento em anexo) – a mesma nota que aos relatórios mensais, o entrevistado não conseguiu distingui-los em ordem de importância para a sua organização.

Contudo, a diferença foi a utilização, ou melhor, o método mais utilizado. Foi marcado o relatório periódico pela Org. Ômega e o Plano de Metas pela Org. Alfa.

Diga-se de passagem que estão em anexo alguns documentos disponibilizados por cada uma das organizações que corroboram o relatado acima. Os documentos são parte da prestação de contas, de uma, e o Planejamento Mensal – agosto –, da outra.

Enfim, foi afirmado que, sempre ao se definir uma atividade ou projeto a ser realizado, são estabelecidas metas. Abaixo estão as afirmações de cada uma:

- Org. Alfa: cada projeto tem uma meta. As atividades buscam a missão organizacional;
- Org. Ômega: o planejamento anual é feito com metas e, ao longo do ano, monitorado e avaliado com correções de metas e, quando necessário, incorporado aos objetivos.

V.3 - Responsabilidades ambientais

O último segmento a ser estudado é o da responsabilidade ambiental e, conseqüentemente, as duas últimas organizações restantes a serem analisadas serão denominadas Org. Delta e Org. Lâmbida.

As primeiras características acerca dos perfis das organizações são o tempo de existência – de doze a quatorze anos da Org. Delta e de quatro a sete anos da Org. Lâmbida. O número de funcionários é proporcional ao tempo de fundação, com 21 a 30 funcionários no cotidiano da Org. Delta, entre eles 16 a 20 no regime da CLT, enquanto, na Org. Lâmbida, é igual aos do regime celetista da primeira e diferencia-se com a ausência de nenhum nesta categoria de trabalho formal. Há algumas hipóteses acerca desta constatação. Todos são voluntários, todos trabalham na informalidade ou uma situação mista na qual as duas primeiras hipóteses se misturam.

Na Org Lâmbida, só existem duas formas de fonte de recursos, que são: doações com 10% (dez por cento) e parcerias com empresas privadas, que representam os 90% (noventa por cento) restantes. Já a Org. Delta, além das doações com menos de 10% (dez por cento) de representatividade e as parcerias, que não foram destacadas explicitamente, tem financiamentos de projetos, misturando estes com parte de recursos do governo e parte de empresas privadas, chegando a 90% (noventa por cento) dos recursos adquiridos por esta organização. Mas, a partir do relato verbal de que essa organização também apresenta parceria

com uma empresa alemã sem fins lucrativos e com base na análise documental disponibilizada pela organização, verificam-se, entre o governo e as empresas privadas, as cooperações de organizações não governamentais internacionais e nacionais.

Os projetos executados por essas organizações são elaborados por diversas pessoas, coincidindo quando é um responsável da ONG e por pessoas contratadas fora da organização. Contudo houve divergência no momento em que a Org Lâmbida acrescentou a diretoria como uma das responsáveis em alguns projetos, enquanto na Org. Delta são idealizados, às vezes, por parceiros.

Quanto aos critérios utilizados na avaliação dos projetos, as duas organizações marcaram as opções destacadas do questionário (reuniões periódicas, análise de relatórios, indicadores quantitativos e qualitativos); todavia, não adicionaram nenhum método além dos mencionados.

Ao relatar sobre a forma de registro das atividades das organizações, foram destacados pela Org. Lâmbida relatórios periódicos, atas de reuniões, *sites* na internet e informativos. A Org. Delta, além dos relatórios e atas de reuniões, destacou que existem registros (métodos) não padronizados, mas utiliza observações *in loco* que são documentadas através de vídeos, registros fotográficos, jornalísticos. Estes tipos de registros da Org. Delta são considerados, também, como fruto de suas atividades, ou melhor, produtos finais, como proferido pelo entrevistado.

Os mais relevantes, segundo a Org. Lâmbida, são os relatórios, as atas de reuniões, a observação *in loco*, o *site* na internet e os informativos e os métodos não padronizados, nesta disposição. A ordem de relevância para a Org. Delta só não é idêntica por colocar em primeiro lugar os seus produtos finais (opção Outros), mas o restante continua da mesma forma. Não se pode esquecer que o *site* e os informativos destacados pela primeira são referentes à opção Outros.

Quando se tratou em dizer qual a forma de registro mais utilizada, a Org. Lâmbida ressaltou os relatórios periódicos, enquanto a Org. Delta salientou os seus produtos finais.

Finalizando a análise deste segmento e também o do estudo de todos os pares similares, deixam-se, abaixo, as argumentações da afirmação de se estabelecerem metas ao se definirem as atividades ou projetos a serem realizados:

- Org. Delta: geralmente é definido cronograma e produto final;
- Org. Lâmbida: em todos os projetos, são estabelecidas metas quantitativas e qualitativas.

VI – Considerações Finais

No início desta monografia, tomou-se como premissa a ausência de indicadores nas organizações do Terceiro Setor. O autor relatou a importância de tê-los, discorreu sobre o auxílio à gestão e, conseqüentemente, sobre o controle e o planejamento que proporcionaria. Mais do que isso, tocou-se num ponto fundamental. A presença desse tipo de instrumento é capaz de mensurar todas as atividades realizadas e os projetos implementados. Em última instância, através deles, se é capaz de questionar a efetividade da própria organização. Desta forma, esta ferramenta possibilitaria a auto-avaliação e o seu autoconhecimento, fazendo sempre um paralelo com o propósito da organização, isto é, a sua missão.

Neste contexto, criaram-se várias hipóteses, que, ao longo do trabalho, foram refutadas. As organizações não governamentais demonstraram que não mais estão gerindo seus negócios de interesse coletivo de forma amadora. Seus modelos já estão próximos a algumas empresas privadas de excelência do Segundo Setor, quiçá até melhores pela sua capacidade de flexibilidade, dinamismo, agilidade e articulação interna e externa em manter sempre todos os envolvidos certos dos resultados de suas atividades e seus projetos. Criaram um círculo virtuoso de envolvimento do Primeiro e do Segundo Setor e da Sociedade Civil. Demonstraram, fundamentalmente, que a transparência é fundamental à credibilidade/sustentabilidade da organização.

Enfim, a pesquisa desmitificou várias imagens, máscaras, que às organizações são atribuídas. Paradigmas de gestão foram quebrados, e novos estão surgindo. Melhor é o fato de isso estar ocorrendo no Terceiro Setor, o atual responsável pelos interesses coletivos, já que o Governo, cada vez mais, omite-se, abdica-se de seu papel, não o suporta.

VII - Referências Bibliográficas

CARVALHO, Luciana. **Falta de Bons Projetos Inibe a Cooperação das Grandes Fundações.** Disponível em: <http://oiti.rits.org.br/temadomes/CARVALHO.DOC> acesso em: 04 junho 2003.

FALCONER, Andres Pablo. **Um Setor ou Diversos? Reconhecendo o Terceiro Setor no Brasil.** Sl. Sd.

FISCHER, Rosa Maria; FALCONER, Andres Pablo. **Desafios da Parceria Governo e Terceiro Setor.** Disponível em: <http://oiti.rits.org.br/ritsdesenv/acervo-d/RFISCHER.DOC> acesso em: 18 dezembro 1998.

FISCHER, Tania (org.). **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação.** 1ª ed. Salvador: Cada da Qualidade, 2002.

FRANCO, Augusto. A Reforma do Estado e o Terceiro Setor. Cinco perguntas preliminares, uma pergunta fundamental e uma nota. **Seminário Internacional Sociedade e a Reforma do Estado.** Brasília 3 março 1998.

OLIVEIRA, Anna Cynthia. Prós e Contras do Termo de Parceria enquanto instrumento das relações OSCs / Estado. (Mas, de que parceria estamos falando?). **Seminário Dedicado às OSC-Ips pela Prefeitura do Município de São Paulo.** São Paulo, 22 janeiro 2001.

ROCHE, Chris. **Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs: Aprendendo a valorizar as mudanças.** 2ª ed. São Paulo: Cortez Editora: ABONG; Oxfam, 2002.

SILVA, Rogério Renato; BRANDÃO, Daniel. **Os Quatro Elementos da Avaliação.** Disponível em: <http://oiti.rits.org.br/acervo-d/SILVA.DOC> acesso em: 04 junho 2003
TENÓRIO, F. (org) **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais.** Editora da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1997.

TEODÓSIO, A. S. S.; BATISTA, C. A. M.; GIVISIÉZ, L. J. V. B. **Gestão Inclusiva.** Editora Armazém de Idéias. Belo Horizonte, 2003.

TEODÓSIO, A. S. S. Pensar o Terceiro Setor pelo Averso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. In: **Anais do XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD).** Campinas – SP: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), 16 a 19 de setembro de 2001, pp. 1 a 14.

VALARELLI, Leandro Lamas, **Uma noção ampliada de captação de recursos.** Disponível em: <http://oiti.rits.org.br/temadomes/VALARELLI.DOC> acesso em: 04 junho 2003.